

学校编码: 10384

学号: 17920071150525



分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

UDC\_\_\_\_\_

廈門大學

碩 士 學 位 論 文

**R 公司员工绩效考核体系改善方案**  
**Improvement of Performance Appraisal**  
**system for R company**

刘 波

指导教师姓名: 程文文 副教授

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交时间: 2009 年 4 月

论文答辩日期: 2009 年 6 月

学位授予日期: 年 月

答辩委员会主席\_\_\_\_\_

评 阅 人\_\_\_\_\_

2009 年 4 月

厦门大学博硕士论文摘要库

# 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

# 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（        ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于        年        月        日解密，解密后适用上述授权。

（        ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年        月        日

厦门大学博硕士论文摘要库

## 内容摘要

人力资源，作为一种重要的战略资源，得到了越来越多企业的关注与重视；人力资源管理，作为一种新兴的管理制度，在许多企业中也有了一定的发展与进步，为提高企业经营效率、增强企业核心竞争力都起到了很积极的作用。但是我们也应该看到，目前仍存在一些企业，在人力资源管理特别是绩效管理的实施运做当中，由于缺乏相关的管理知识和管理经验，没有从公司实际情况出发，制定出了一些与公司发展不相适应的制度来。不但没有发挥出人力资源管理以及绩效管理的优势作用，反而损害了公司的利益，阻碍了公司的发展。

本文写作的目的就是希望通过对 R 公司实际情况的研究与分析，发现其员工绩效考核体系当中存在的问题与不足，如绩效考核内容单一、考核过程缺乏沟通与反馈、考核结果应用不广泛等，结合 KPI 以及个人行为指标考核等现代绩效管理理论方法，为 R 公司的绩效考核提供一套完整的改善方案，从而完善其人力资源管理制度。

同时作者也希望通过本文的介绍，对广大读者特别是企业领导在员工绩效考核的问题上有一定的启示与帮助，为其他企业进行绩效考核制度的改善起到抛砖引玉的作用。由于本人水平有限，文中的观点不免有些偏颇，在此也希望广大读者对文章中的错误多多包涵并一一指正。

**关键字：**绩效考核；KPI；个人行为指标

厦门大学博硕士论文摘要库



## **Abstract**

Human Resources, as an important strategy resources, has gotten more concern and emphasis on many company; while human Resources management, as a new management system, has gotten a lot of development and made a big progress, which will improve the company's running efficiency, enhance the company's core Competitiveness. But there are still problems in real world. Because of the lack of management knowledge and experience, divorced from reality, so many Human Resources management especially the performance appraisal system didn't give out the advantages which they should be. Meantime, this kind of thing ruin the company's right and postpone the company's development.

The purpose of this thesis is to give a new performance appraisal system to perfect R company's Human Resources management, which will need to analyse the company's actual situation, find out the problems, and make use of modern HRM theory such as KPI, personal conduct index, etc..

Wish it would be helpful for corporation management through this paper. And please forgive any shortcoming in this thesis.

**Key words: Performance Appraisal; KPI; Personal Conduct Index**

厦门大学博硕士论文摘要库

## 目 录

第一章 绪论 .....	1
第一节 论文选题的背景 .....	1
第二节 论文选题的目的 .....	2
第三节 研究思路与结构 .....	3
第二章 绩效考核理论概述 .....	4
第一节 绩效的内涵与性质 .....	4
第二节 绩效考核理论概述 .....	6
第三章 R 公司员工绩效考核体系现状介绍与分析 .....	11
第一节 R 公司简介 .....	11
第二节 R 公司员工绩效考核体系现状介绍 .....	12
第三节 R 公司员工绩效考核体系问题分析 .....	18
第四章 R 公司员工绩效考核体系改善方案 .....	22
第一节 改善方案的设计依据与设计思路 .....	22
第二节 改善方案的设计 .....	23
第五章 R 公司员工绩效考核改善方案实施 .....	30
第一节 绩效考核主体与绩效考核频率 .....	30
第二节 绩效反馈与绩效考核结果的应用 .....	32
第六章 本文总结与研究建议 .....	35
第一节 本文总结 .....	35
第二节 研究建议 .....	37
参考文献 .....	39
致 谢 .....	40

厦门大学博硕士论文摘要库

## Table of Contents

<b>Chapter 1 Preface</b>	.....	错
误 ! 未 定 义 书 签 。		
Section 1 Background of Paper	.....	错
误 ! 未 定 义 书 签 。		
Section 2 Target and Role of Paper	.....	错
误 ! 未 定 义 书 签 。		
Section 3 Structure of Paper	.....	3
<b>Chapter 2 Overview of Performance Appraisal Theory</b>	.....	
错 误 ! 未 定 义 书 签 。		
Section 1 Introductoin to Performance	.....	
错 误 ! 未 定 义 书 签 。		
Section 2 Performance Appraisal Theory	.....	6
<b>Chapter 3 Research and Analysis on Performance Appraisal System of R Company</b>	.....	11
Section 1 R Company Profile	.....	错
误 ! 未 定 义 书 签 。		
Section 2 Introduction to R's Performance Appraisal System	.....	错
误 ! 未 定 义 书 签 。		
Section 3 Problems Analysis	.....	18
<b>Chapter 4 New Performance Appraisal System</b>	.....	22
Section 1 Principles of New Design	.....	22
Section 2 Details of New Design	.....	23
<b>Chapter 5 Implementation of New Design</b>	.....	30
Section 1 Appraisla Body and Frequency	.....	30
Section 2 Feedback and Apply of Appraisal Result	.....	32
<b>Chapter 6 Conclusions and Proposal</b>	.....	错
误 ! 未 定 义 书 签 。		

Section 1 Research Conclusions .....	错误 ! 未定义书签。
Section 2 Research Proposal.....	37
<b>Main References</b> .....	<b>39</b>
<b>Acknowledgements</b> .....	<b>40</b>

## 第一章 绪论

### 第一节 论文选题的背景

进入中国政府实行改革开放的第三十个年头，随着市场经济的不断完善和全球化趋势的不断发展，越来越多的企业逐渐认识到了人力资源——这一极具特殊意义的资源——对企业自身的立足与发展所起到的重要作用。“二十一世纪的市场竞争归根到底是人才的竞争”，“人才是企业的第一竞争力”等说法层出不穷。然而人力资源却不同于其他如生产资料、生产工具等企业所拥有的“硬资源”，同这些资源相比，人力资源更像一种“软资源”，每位员工除了按照企业的规章制度工作外，又有他们自己的主观能动性。想要得出人力资源的投入产出比不能依靠简单的公式来计算。因此，企业怎样才能招徕人才、培育人才、留住人才，并能使员工充分发挥自己的主观能动性，使员工和企业一同发展，是目前许多企业所面临的问题。

企业若想将选人、育人、用人、留人等各项工作做好，实际上就是要把人力资源管理工作做好。企业的人力资源管理工作包括人力资源战略与规划、职务分析、人员招聘、培训开发、绩效考核、薪酬分配等项目，同营销管理、财务管理、运营管理等一样，都是企业管理的一个方面。人力资源管理的不同之处在于以改进员工队伍状况从而提高企业经营效率为己任，目的是从人的角度促进企业经营效益的增长，将企业与员工的利益一体化；将企业总体目标进行分解并与员工个人目标相结合，通过对员工利益期望的引导和实现，改善人力资源状况，促进员工与企业共同发展。

而绩效考核是整个人力资源管理的基础，在人力资源管理的各项活动中处于中心位置。通过绩效考核，可以肯定工作中的成绩和发现工作中的不足，并找出原因进行分析，从而为工作改进提供途径；通过绩效考核，结合员工的技能和职位，为员工的薪酬分配提供依据；通过绩效考核，对现有员工进行考核与记录，总结适合本企业本岗位的职业特征，为员工招聘提供参考；通过绩效考核，了解员工的能力和素质，结合员工的个人发展规划，为员工培训提供动

力。总之，绩效考核是人力资源管理工作中的重要环节，为人力资源管理中的其他项目提供了服务，建立完善的人力资源管理制度离不开一个优秀的绩效考核体系。

做为本文论述对象的 R 公司，正是自中国大陆实行改革开放政策以来，在大陆投资建厂的众多台商企业之一。其 OEM 代加工工厂的性质也使 R 公司做为论文的研究对象有着一定的普遍意义。R 公司虽然在经历了近 20 年的成长过程中积累了许多经营管理方面的经验，和许多其他类型的企业相比有着自己的优势和特点，但针对人力资源管理这一新兴管理领域的研究与实践仍略显不足。特别是对人力资源管理有着重要影响作用的绩效管理方面更是有所缺陷，存在着诸如绩效考核指标内容单一、考核过程中缺乏必要的沟通与反馈、对考核结果的应用不广泛等问题，限制了员工能力的发挥和企业长远的发展。而 R 公司若想在全球金融危机的背景下，在日益激烈的市场竞争中充分发挥本企业的优势，使企业更好地生存和发展下去，就必须要对其绩效考核体系做进一步的完善。

## 第二节 论文选题的目的

做为现代企业管理的一项基本职能，人力资源管理虽然得到了越来越多的重视，有了一定的发展，但在许多企业的实施过程中还不够完善，这其中的原因有很多。首先是企业缺乏相关人力资源管理的知识与经验，制约了企业在人力资源管理上的研究与探索；其次是企业相关单位对人力资源管理的重视程度不够，上至公司高管，下到基层员工，都缺乏对人力资源管理重要性的正确认识，阻碍了企业人力资源管理的实施和运作；另外，一些企业在应用人力资源管理特别是绩效管理的过程中，没有从企业自身的实际情况出发，盲目引进国内外现有的绩效考核方案，不仅没有发挥这些管理方案的优势，反而破坏了本企业的人力资源管理制度，损害了整个公司的利益。因此，努力学习现代企业人力资源管理的知识和积累实际管理经验，调动整个企业的积极性，引起管理层和全体员工的充分重视，从本企业自身情况出发，研究制定一套适合本企业的人力资源管理特别是绩效考核制度是许多企业的当务之急。



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库